

Warengruppenstrategie: Einkaufsstrategie je Warengruppe systematisch entwickeln

Die Warengruppenstrategie ist eine fachlich abgegrenzte Einkaufsstrategie für eine bestimmte Warengruppe oder Materialfamilie. Sie legt fest, wie ein Unternehmen Beschaffungsvolumen, Lieferantenstruktur, Vertragsformen und Prozesse für diese Gruppe steuert. Im industriellen Einkauf ist sie das zentrale Bindeglied zwischen übergeordneter Einkaufsleitlinie und operativer Beschaffung im Tagesgeschäft.

Das Wichtigste in Kürze

- Die Warengruppenstrategie übersetzt die übergeordnete Einkaufsstrategie in konkrete Maßnahmen je Material- oder Warengruppe.
- Typischerweise erfolgt die Erstellung nach einem standardisierten Ablauf: Analyse, Portfolioeinordnung, Maßnahmen ableitung und Umsetzung.
- Lieferanten- und Portfoliomethoden wie Kraljic-Matrix und Lieferantenbewertung sind die häufigsten Analysewerkzeuge.
- In der Praxis deckt meist ein kleines Team aus Category Management und Einkauf die strategisch wichtigen Warengruppen ab.
- Die Strategie wird häufig jährlich oder halbjährlich überprüft und bei Marktveränderungen angepasst.
- Warengruppenstrategien senken typischerweise Beschaffungskosten, reduzieren Komplexität und verbessern die Versorgungssicherheit.

Definition: Warengruppenstrategie

Die Warengruppenstrategie definiert verbindlich, wie eine abgegrenzte Warengruppe über einen Planungszeitraum von typischerweise ein bis drei Jahren beschafft wird. Sie umfasst Ziele, Maßnahmen, Lieferantenstruktur, Vertrags- und Preisgestaltung sowie zuständige Rollen in der Einkaufsorganisation.

Abgrenzung zur Gesamt-Einkaufsstrategie

Während die Gesamt-Einkaufsstrategie Unternehmensziele wie Kostenquote, Compliance und Nachhaltigkeit gesetzt, arbeitet die Warengruppenstrategie auf Ebene der Materialfamilien. Sie entscheidet konkret: Wie viele Lieferanten? Rahmenbestellung oder Einzelauftrag? Globales Sourcing oder regionale Beschaffung? Diese Konkretisierung macht sie zum wichtigsten Steuerungsinstrument des Category Managements.

Typische Warengruppengliederung

Die Gliederung orientiert sich häufig an einem eigenen Warengruppenschema oder an Standardklassifikationen. Im Produktionsbereich werden üblicherweise unterschieden: Direktmaterial (Stahl, Gussteile, elektronische Komponenten), Indirektmaterial (MRO, IT, Dienstleistungen) sowie

Handelsware. Je höher das Spend-Volumen und je kritischer die Gruppe für die Fertigung, desto detaillierter fällt die Strategie aus.

Methoden und Vorgehen zur Erstellung

Die Erstellung folgt in der Praxis einem mehrstufigen, meist halbjährlichen bis jährlichen Zyklus. Wichtig ist, dass Ergebnisse schriftlich fixiert und mit dem Management abgestimmt werden – sonst bleibt die Strategie ein Dokument ohne Wirkung.

Ist-Analyse: Markt, Spend und Lieferanten

Am Beginn steht die Analyse des Beschaffungsmarkts und des eigenen Spend-Volumens: Wer kauft was bei wem zu welchen Preisen? Ein Marktmodell beschreibt Angebotsstruktur, Preistreiber und Machtverhältnisse. Die Lieferantenanalyse bewertet Leistung, Qualität, Zuverlässigkeit und Abhängigkeiten – hier zeigt sich oft, dass ein hoher Volumenanteil auf wenige Lieferanten konzentriert ist.

Portfolioeinordnung und Zielbild

Mit der Kraljic-Matrix werden Warengruppen nach Hebelwirkung und Versorgungsrisiko klassifiziert: Hebelware, strategische Waren, Engpassware und Nicht-Kritische. Daraus leitet sich das Zielbild ab – etwa Lieferantenkonsolidierung, Dual Sourcing bei Engpassware oder Standardisierung als Komplexitätsreduktion. Für strategische Gruppen wird häufig ein Sourcing Waveplan festgelegt, der Vergabe- und Ausschreibungsrunden über mehrere Jahre plant.

Maßnahmenableitung und Umsetzungsplan

Aus dem Zielbild entstehen konkrete Maßnahmen mit Verantwortlichen und Terminen: Vertragsoptimierung, Ausschreibungen mit Best and Final Offer (BAFO), Lieferantenentwicklung, Beschaffungsmarketing zur Neulieferantensuche oder Prozessautomatisierung. Jede Maßnahme erhält eine Kosten-Nutzen-Einschätzung, damit Prioritäten nachvollziehbar sind.

Einkaufsheuristiken je Warengruppentyp

Der Hebel des Einkaufs unterscheidet sich stark nach Warengruppentyp. Strategisch ist es wichtig, für jeden Typ einen passenden Instrumentenmix festzulegen, statt alle Gruppen gleich zu behandeln.

Hebel- und strategische Warengruppen

Bei Hebelware steht Preisoptimierung im Vordergrund: marktbasierte Preisband- bzw. Preiskorridor-Regelungen, europaweite Ausschreibungen und benchmarkbasierte Zielpreise. Bei strategischen Waren mit hoher Abhängigkeit dominiert Partnerschaft: Rahmenbestellung mit langen Laufzeiten, gemeinsame Entwicklungsprojekte, Garantievereinbarungen zu Kapazitäten und Lieferterminezusagen. Preisverhandlungen haben hier Grenzen, da Machtasymmetrien bestehen.

Engpass- und Nicht-Kritische Warengruppen

Engpassware erfordert Risikomanagement: mehrere qualifizierte Quellen, erhöhte Sicherheitsbestände über eine Safety Stock Calculation, vertragliche Kündigungsrechte inklusive Kündigungsrecht aus wichtigem Grund sowie alternative Materialkonzepte. Bei Nicht-Kritischen steht Effizienz im Mittelpunkt: Katalogbeschaffung, Lieferantenkonsolidierung, erhöhte Minimum Order Quantity (MOQ) gegen Rabatt, automationgestützte Prozesse bis hin zu Vendor Managed Inventory (VMI), das den Bestellprozess

beim Lieferanten verankert.

Handels- und Logistikthemen integrieren

Warengruppenstrategien sollten auch logistische Konzepte einbeziehen. Direktbelieferung vom Zulieferer an die Produktionslinie reduziert Handling, Cross Docking entlastet das Lager bei schnelldrehenden Gruppen. Bei cerealischen oder energieintensiven Warengruppen gehören Preisabsicherungen (Hedging) und CO2e-Betrachtungen zunehmend zur Standardstrategie.

Wichtige KPIs und Steuerung

Ohne Kennzahlen bleibt die Warengruppenstrategie unbeobachtet. Üblicherweise wird ein kleiner, stabiler KPI-Satz je Gruppe definiert und in regelmäßigen Reviews geprüft.

Kosten- und Lieferantenkennzahlen

Zentrale Kennzahlen sind eingesparte Kosten gegenüber Baseline, Zielpreiserreichung, Spend unter Vertrag (Kontraktabdeckung) und die Anzahl aktiver Lieferanten je Gruppe. Lieferantenbewertungen mit Qualitäts- und Liefertreuequoten ergänzen das Bild. In der Praxis werden auch Lieferanten Liefertreue und Mahnlauf-Häufigkeiten beobachtet, da sie früh versorgungsrelevante Probleme anzeigen.

Bestands- und Prozesskennzahlen

Für Materialgruppen mit Lagerbezug eignet sich der Plan-Ist-Vergleich Bestand, um Zielbestände und Safety Stocks laufend abzugleichen. Abweichungen – etwa Überbestände durch geänderte Bedarfe – fließen in einen definierten Abweichungsworkflow Menge. Prozesskennzahlen wie Durchlaufzeit von Anfrage bis Bestellung zeigen, ob die gewählte Strategie auch operativ funktioniert.

Risiken und Kontrollen

Warengruppenstrategien bergen typische Fehlerquellen: unvollständige Datenbasis, fehlende Umsetzungskraft und blinde Flecken bei Abhängigkeiten. Kontrollen müssen diese Risiken systematisch adressieren.

Lieferanten- und Marktrisiken

Einseitige Abhängigkeiten, Rohstoffpreisspitzen oder Liefervolumen-Kürzungen können jede Strategie kippen. Gegenmaßnahmen: Doppelquellenstrategie, Lieferantenaudit, regelmäßige Marktbeobachtung im Rahmen des Beschaffungsmarketing und vertragliche Absicherungen. Bei Ausschreibungen ist auf die korrekte Verfahrenswahl zu achten; in öffentlichen Kontexten betrifft das etwa die Abgrenzung zum Nichtoffenen Verfahren, im Privatsektor die Einhaltung interner Compliance-Regeln.

Umsetzungs- und Governance-Risiken

Häufig wird die Strategie erstellt, aber nicht gelebt: Dezentrale Einkäufer bestellen weiterhin außerhalb der Rahmenverträge. Kontrollen sind deshalb Spend-Analysen gegen Kontraktlieferanten, Freigabeprozesse für Neueinkäufe, Abweichungs-Workflows und klare Rollen in der Einkaufsorganisation. Auch das Kreditoren-Onboarding neuer Lieferanten sollte schnell und standardisiert laufen, damit strategische Alternativen nicht an Prozesshürden scheitern.

Rechtliche und steuerliche Einordnung

Vertragsformen, Kündigungsrechte, Gewährleistungs- und Garantievereinbarungen sowie

Compliance-Anforderungen (etwa Lieferkettengesetze, Exportkontrolle) sollten juristisch geprüft werden. Die Aussagen dieses Artikels sind allgemein gehalten; im Einzelfall ist eine Prüfung durch Rechts- oder Steuerabteilung erforderlich.

Aktuelle Entwicklungen und Digitalisierung

Warengruppenstrategien verändern sich durch Marktdynamik, Nachhaltigkeitsanforderungen und Digitalisierung. Moderne Strategien sind kürzer getaktet und datengetriebener als früher.

Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft

CO₂e-Emissionen der Beschaffung, recycled Materialien und Kreislaufwirtschaft-Konzepte (Reparatur, Remanufacturing, Rücknahme) werden zunehmend als Zielgrößen in Warengruppenstrategien verankert. Gerade bei Stahl, Chemikalien und Verpackungen entstehen dadurch neue Lieferantenkriterien und Preislogiken, die klassische Kostenoptimierung ergänzen.

Datengetriebene Strategiearbeit und volatile Märkte

Spend-Analytics-Tools, KI-gestützte Marktdaten und automatisierte Lieferantenbewertungen machen Strategiearbeit schneller und aktueller. Gleichzeitig zwingen volatile Märkte – Halbleiterengpässe, Energiepreise, geopolitische Risiken – zu kürzeren Review-Zyklen. Resilienz rückt neben Kosten gleichrangig ins Zielbild; erhöhte Safety Stocks und regionale Dual Sourcing sind hier typische Konsequenzen.

Typische Kennzahlen

Kosteneinsparung (vs. Baseline): typischerweise 3–8 % p. a. in Hebelgruppen

Baseline-Methode verbindlich definieren

Kontraktabdeckung: > 80 % des Gruppen-Spend

Anteil des Volumens unter Rahmenverträgen

Zielpreiserreichung: > 90 %

realisierte vs. geplante Zielpreise

Lieferantenanzahl je Gruppe: 1–3 bei strategischen Gruppen

Ziel je nach Portfolioklasse unterschiedlich

Liefertreue: > 95 %

pünktliche, vollständige Lieferungen

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 40 Mio. EUR Direktmaterial-Einkauf erstellte erstmals Warengruppenstrategien für seine zehn wichtigsten Gruppen. Die Analyse zeigte: 60 % des Spend entfielen auf Stahl und Gussteile, verteilt auf über 30 Lieferanten ohne Rahmenverträge. Für Stahl wurde ein Sourcing Waveplan mit jährlicher Ausschreibung und Preiskorridor-Regelung aufgesetzt, für Gussteile eine Konsolidierung auf vier Lieferanten mit Rahmenbestellungen und definierten Lieferterminzusagen. Bei elektronischen Komponenten (Engpassware) wurden Sicherheitsbestände über eine Safety Stock Calculation erhöht und ein zweiter Lieferant qualifiziert. Innerhalb von zwei Jahren reduzierte das Unternehmen die Lieferantenanzahl um ein Drittel und erzielte typischerweise einstellbare Kosteneinsparungen in den Hebelgruppen.

- Spend- und Lieferantenanalyse als Datenbasis für alle zehn Warengruppen
- Rahmenbestellung mit Preiskorridor für Stahl, Konsolidierung bei Gussteilen
- Dual Sourcing und erhöhte Safety Stocks bei Engpasskomponenten
- Quartalsweise Reviews mit Plan-Ist-Vergleich Bestand und Zielpreiserreichung

Fazit

Die Warengruppenstrategie ist das zentrale Steuerungsinstrument, mit dem aus einer allgemeinen Einkaufsleitlinie konkrete Beschaffungsentscheidungen werden. Sie verbindet Marktanalyse, Portfolioeinordnung und Maßnahmenplanung zu einem belastbaren Plan je Materialfamilie. Ihr Wert entsteht erst durch konsequente Umsetzung, messbare KPIs und regelmäßige Reviews. Unternehmen, die strategisch relevante Warengruppen systematisch bearbeiten, verbessern typischerweise Kostenposition, Versorgungssicherheit und Lieferantenqualität gleichzeitig. Voraussetzung ist eine klare Einkaufsorganisation, die Strategie und operatives Geschäft verlässlich zusammenführt.

Häufige Fragen

Was ist eine Warengruppenstrategie?

Eine Warengruppenstrategie ist eine fachlich abgegrenzte Einkaufsstrategie für eine bestimmte Material- oder Warengruppe. Sie legt Lieferantenstruktur, Vertragsformen, Preisgestaltung und Prozesse für einen Planungszeitraum fest. Sie ist damit das zentrale Werkzeug des Category Managements im industriellen Einkauf.

Wie erstelle ich eine Warengruppenstrategie?

Typischerweise in vier Schritten: Ist-Analyse von Spend, Markt und Lieferanten; Portfolioeinordnung etwa mit der Kraljic-Matrix; Ableitung von Maßnahmen und Zielbild; schriftliche Fixierung mit Verantwortlichen und Terminen. Ein Review-Zyklus von sechs bis zwölf Monaten hat sich in der Praxis bewährt.

Welche Methoden gehören zur Warengruppenstrategie?

Kernmethoden sind Spend-Analyse, Marktmodell, Kraljic-Portfolio, Lieferantenbewertung und ABC-Analyse. Je nach Warengruppe kommen Ausschreibungstools, Preiskorridor-Modelle, Hedging bei Rohstoffen sowie Risiko- und Resilienzanalysen hinzu.

Was ist der Unterschied zwischen Category Management und Warengruppenstrategie?

Category Management ist die Organisationseinheit bzw. Rollenstruktur, die Warengruppen ganzheitlich verantwortet. Die Warengruppenstrategie ist das zentrale Ergebnis bzw. Arbeitsdokument dieser Arbeit. In vielen Unternehmen werden beide Begriffe synonym verwendet.

Wie oft sollte eine Warengruppenstrategie aktualisiert werden?

In der Praxis hat sich ein jährlicher Voll-Review und halbjährliche Teilaupdates etabliert. Bei stark volatilen Märkten – etwa Energie oder Halbleitern – sind auch quartalsweise Anpassungen sinnvoll. Entscheidend ist, dass Änderungen dokumentiert und mit dem Management abgestimmt werden.

Welche KPIs gehören in eine Warengruppenstrategie?

Typisch sind Kosteneinsparung gegenüber Baseline, Kontraktabdeckung, Zielpreiserreichung, Lieferantenzahl, Lieferantenbewertung und Liefertreue. Bei lagerhaltigen Gruppen ergänzt der

Plan-Ist-Vergleich Bestand die Steuerung. Ein kompakter KPI-Satz von fünf bis acht Kennzahlen je Gruppe ist ausreichend.